جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر الإدارة الإلكترونية ودورتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة

دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)

إعـداد

رشاد خضير وحيد الدايني

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

ديسمبر/ 2010 م

تفـويـض

أنا الموقع أدناه "رشاد خضير وحيد الدايني" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويـد نسخ من رسـالتي للاشخاص وللمكتبـات الجامعيـة أو المؤسسات أو الهيئـات أو الأشخاص المعنيـة بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رشاد خضير وحيد الدايني

التوقيع:

التاريخ: 27 / 12 / 2010 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر الإدارة الإلكترونية ودورتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة : دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)

وأُجيزت بتاريخ 12 / 12 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور صباح حميد آغا	**رئيساً**	....
الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي	**مشرفاً**	....
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	**عضواً خارجياً**	....

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي كفاني مؤونة هذه الدراسة، ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني على إتمامها إنه على كل شيء قدير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأخيار الأطهار وبعد...

فإذا كنت شاكراً، فكيف لي أن أبدأ بغير أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور نجم العزاوي، الذي كان عوناً لي، ولم يأل جهداً في الإرشاد والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجه. وأتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور عبد الناصر نور عميد كلية الأعمال لرعايته العلمية لطلبة الدراسات العليا والأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي، والدكتور صباح حميد آغا، والدكتور ليث الربيعي. كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتجشمهم عناء قراءتها.

كما أشكر مدير عام مصرف الرافدين ضياء حبيب فارس الخيون وكافة منتسبي مصرف الرافدين وأخص منهم بالذكر الموظفين في مصرف الرافدين لفروع الأردن.

رشاد خضير وحيد الدايني

الإهداء

إلى...........

النور الذي أضاء ويضيء دروب حياتي

أمي......الحنونه

والدى رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

عالم من الحب والتضحية والعطاء اللامتناهى

زوجتى العزيزه

ابنائى

غدير وسماء وزهراء ومحمد

اخوتى

عماد وفؤاد واياد وسعاد وسهادوميعاد

اسمى معانى الصداقه والمحبه الى كل من ساعدنى

لهم جميعا اهدى ثمره جهدى

رشاد خضير وحيد الدايني

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر الإدارة الإلكترونية ودورتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة

دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)

إعـداد

رشاد خضير وحيد الدايني

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونيـة ودورتطـوير المـوارد البـشرية في تحسين أداء المنظمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قـام الباحـث بتـصميم اسـتبانة شملـت (31) فقـرة لجمـع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونـة مـن (214) مفـردة. وفي ضـوء ذلـك جـرى جمـع وتحليـل البيانـات واختبـار الفرضـيات باسـتخدام الحزمـة الاحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

2. أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

3. ان مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين كان مرتفعاً.

4. أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

5. أن مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. إستقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أدائه.

2. تعزيز فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أدائه.

ABSTRACT

The Impact of Electronic Management and the role of Human Resource Development in Improving rganizational Performance

An Applied Study from Employee Perspective in AL-Rafedan Bank (Case Study)

Prepared by
Rashud Khudair AL-Dayyeni

Supervisor

Prof. Dr.
Najim Abdullah AL-Azawi

This study aimed to Investigate the Impact of Electronic Management and the role of Human Resource Development in Improving Organizational Performance.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (31) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (214) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression and path analysis through using Amos program. The main conclusions of the study were:

1. The Tehnological Content importance level in AL-Rafedan Bank was high.
2. The Financially Content importance level in AL-Rafedan Bank was medium.
3. The Human Resource Development importance level in AL-Rafedan Bank was high.
4. The Profitability level in AL-Rafedan Bank was high.
5. The Market Share level in AL-Rafedan Bank was high.
6. There is significant impact to Electronic Management Contents (Tehnological; Financially) on AL-Rafedan Bank Performance (Profitability; Market Share) at level (0.05).
7. There is significant impact to Electronic Management Contents (Tehnological; Financially) on Human Resource Development at level (0.05).
8. There is significant impact to Human Resource Development on AL-Rafedan Bank Performance (Profitability; Market Share) at level (0.05).
9. There is significant impact to Electronic Management Contents (Tehnological; Financially) on AL-Rafedan Bank Performance (Profitability; Market Share) under Human Resource Development at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Recruitment specialized to implement banking work associated with Electronic Management to improve AL-Rafedan Bank performance level.
2. Enhance the effectiveness of the information base at AL-Rafedan Bank to provide services efficiently, thus improving the levels of performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): فرضيات الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): أهداف الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــة

أصبح تفعيل الإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية أبرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات واجتياح العالم ما يسمى بعصر العولمة الذي تمَ تداول الحديث عنه في نهاية القرن الماضى، ومما لا شك فيه أن تفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية والارتقاء الفعال بمستواهما يتوقف على عملية التحسين المستمر بمتطلباتهما بما يقود إلى تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد.

فتطوير الادارة الالكترونية والموارد البشرية وتفعيلهما يعتبران امران ضروريان في تحقيق أهداف المنظمة أيا كان نشاطها وبالتالي تحسين أداء المنظمة. حيث يساعد ذلك على:

- الارتقاء بمستوى أداء المنظمة.
- التحسين المستمر لعمليات المنظمة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وتطوير أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
- القيام بالبحوث اللازمة لتوفير المعلومات بشكل عاجل والتي تساعد في تحديد ومعالجة المشكلات والعقبات الإدارية المتكررة فيما يتعلق بتحسين أداء المنظمة.

وبناء على ذلك بدأ الاهتمام بتطوير الموارد البشرية مرتبطا بتفعيل الإدارة الالكترونية في مختلف الأصعدة وعلى وجه الخصوص نظم معلومات الموارد البشرية وستسعى هذه الدراسة بشكل خاص الى التطرق لدور الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة حيث لا يخفى مدى ما يسهم به العنصر البشري مدعماً بالتكنولوجيا في المصارف التجارية كموردين هامين لتحقيق الأهداف المصرفية على اختلاف أنواعها، الأمر الذي يؤدي

الى ضرورة وجود إجراءات تطوير علمية سليمة وإدارة إلكترونية فعالة ترعى شؤون العاملين من خلال نظم معلومات للموارد البشرية على مستوى عال وفعال يوفر المعلومات بشكل صحيح ودقيق بحيث يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحسين أداء المنظمة، وتكون عاملاً مساعداً للعنصر البشري لتأدية العمل بكل كفاءة.

لقد شهد العالم تطورات غير مسبوقة في مجال الفكر الإداري وممارسته وخصوصاً في مجال العمل المصرفي، ومن أبرز تلك التطورات تغيير النظرة الى العملية التي يتم بها تطوير الموارد البشرية وانتقالها من النظام الروتيني التقليدي إلى النظام الحديث والمتطور الذي يعتمد على الإدارة الالكترونية في حفظ البيانات الخاصة بالمنظمة، والتي تمكن القيادة من تنفيذ أحكام وقواعد الأنظمة واللوائح التي يعتمد عليها في إدارة العاملين.

إن النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية تصنف على أنها إدارة من الإدارات الرئيسية في التنظيم الإداري حيث تقوم بدور أساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والإسهام في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بما ينعكس على تحقيق مستويات عالية من الاداء.

ويتضح من ذلك أن الموارد البشرية تتطلب نظاما تدريبياً يواكب التطور في الإدارة الإلكترونية الحديثة ويجب أن يخطط له بصورة جيدة حتى يمكَن المنظمات ومنها المصارف من تحقيق الرقابة الفاعلة وإتخاذ القرارات السليمة بما ينعكس على أداء المنظمة على المدى البعيد.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثمرة التطوير التقني والتكنولوجي في مجال اعمال وانشطة المنظمات، كما أن توفر التطوير الخاص للموارد البشرية من قبل صانعي القرار في أي منظومة إدارية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية تقليدياً وإلكترونياً حتى تبقى هذه المنظمات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي وتقني سليم لمارسة العاملين في المصارف. ولأن المصارف التجارية ومنها مصرف الرافدين يعمل في بيئة متشابكة تتسم بضرورة استخدام الإدارة الإلكترونية مدخلاً فعالاً في تحقيق اهداف المنظمة، وما يتطلبه هذا المدخل من جهود كبيرة وإمكانيات متشعبة ومنها الموارد البشرية بحيث أصبح تطوير الموارد البشرية العنصر الاكثر أهمية لكي تواجه المصارف مشكلاتها دون أدنى عوائق. وبهذا يسهم تطوير الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، حيث إن عملية التطوير هذه تأخذ بعدا هاما في رصد مستقبل المنظمات، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها، والتي تؤثر سلباً على كفاءتها الإنتاجية وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها.

وانطلاقا من التغيير المستمر مع الاستجابة للتغيير في حاجات العملاء ورغباتهم وأذواقهم، ولطبيعة الدور المهم للموارد البشرية في ضوء وجود الإدارة الإلكترونية وما سينعكس على تحسين أداء المنظمة وكفاءتها فإن ذلك يتطلب دراسة كل من دور الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة لما لهما من أرتباط يحقق النجاح البعيد المدى للمنظمة. وإستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: ما مدى تأثير مضامين الإدارة الالكترونية (التكنولوجية ؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)؟

ثانياً: ما مدى تأثير مضامين الإدارة الالكترونية (التكنولوجية ؛ المالية) على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين ؟

ثالثاً: ما مدى تأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)؟

رابعاً: إلى أي مدى يلعب تطوير الموارد البشرية دور الوسيط في تعزيز أثر مضامين الإدارة الالكترونية (التكنولوجية ؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية :

1. أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بالإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية وإنعكاساتهما على الأداء.
2. أهمية الإدارة الإلكترونية في عمل مصرف الرافدين وما للتكامل بين الإدارة الالكترونية والموارد البشرية من دور في تحسين أداء المصرف.
3. أهمية نتائج الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في مصرف الرافدين عن أهمية الإدارة الالكترونية والدور المهم لتطوير الموارد البشرية في تحسين مستويات أداء المصرف بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

(1 - 4): أهداف الدراسة

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية ودور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية).
2. تحديد أثر مضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية.
3. تحديد أثر تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية).
4. تحديد أثر مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى إختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{O1-1} "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)" عند مستوى دلالة** $(\alpha \le 0.05)$.

H_{O1-2} "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون المالي على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)" عند مستوى دلالة** $(\alpha \le 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية

"**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** $(\alpha \le 0.05)$. ؟ يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{O2-1} "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** $(\alpha \le 0.05)$.

H_{O2-2} "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون المالي على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** $(\alpha \le 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثالثة

"**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)" عند مستوى دلالة** $(\alpha \le 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية ؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{O4-1} **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

H_{O4-2} **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

H_{O4-3} **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون المالي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

H_{O4-4} **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون المالي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): حدود الدراسة

تكونت حدود الدراسة من الآتي:

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في مصرف الرافدين.

الحدود المكانية: فروع مصرف الرافدين في محافظة بغداد والبالغ عددها (61) فرعاً بالإضافة إلى فروع مصرف الرافدين في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (2) فرعين.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة، وهي من الفترة من 2010/5/30 ولغاية 2010/9/30

الحدود العلمية: إعتمد الباحث على مضامين الإدارة الإلكترونية على ما أورده كل من (Stone, et..al, 2006:229-224) ؛ (Bland, 2004: 52-57) ؛ (ياسين، 2005: 253 - 270) وهي (المضامين التكنولوجية ؛ المضامين المالية). أما ما يتعلق بتطوير الموارد البشرية فسيتم الإعتماد على ما أورده (Dissler, 2008: 52-57). وأخيراً ما يتعلق بالأداء فقد إعتمد الباحث في تحديد متغيراته على (O'Sullivan & Abela, 2007).

(1 - 7): محددات الدراسة

يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. الدراسات التي تطرقت لموضوع دور الإدارة الالكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة قليلة على حد علم الباحث.
2. السفر إلى العراق وجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية

الإدارة الإلكترونية Electronic Management**:** العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة (نجم، 2004: 127). وسيتم قياسها من خلال:

المضامين التكنولوجية: وهي المضامين التي تواجه المنظمات والمرتبطة بالبني التحتية التكنولوجيا وأنظمة المعلومات المستخدمة في المنظمة ووسائل الإتصالات (Stone, et..al, 2006)

المضامين المالية: وهي التي تتعلق بكفاية الاموال اللازمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية (Stone, et..al, 2006)

تطوير الموارد البشرية Human Resource Development: توسيع خيارات الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم باستخدام مجموعة من الطرق والوسائل التعليمية والتدريبية لإنجاز وظائفهم بنجاح (Dissler, 2008: 52-57) ؛ (صيدم ، 2000: 51).

أداء المنظمة Organizational Performance: النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المدى البعيد (Morgan,et..al, 2009). وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الربحية ، والحصة السوقية.

الربحية Profitablity: ويقصد بها مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياساً بالمنافسين (Chandra, 1997: 538).

الحصة السوقية Market Share: وتعبر عن الحصة التي تمتلكها المنظمة في السوق قياساً بالمنافسين (Kaplan & Norton,1996:68-69).

ويتفق الباحث مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية والتي سيعتمدها في دراسته.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمة

(2 - 2) : الإدارة الالكترونية

(2 - 3) : تطوير الموارد البشرية

(2 - 4) : أداء المنظمة

(2 - 5) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمـــة

ظهرت في العقود الأخيرة مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الإنسان لصالحه وتحقيق منفعته والمتعارف عليها بمسمى "الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية"، والتي هدف بها إلى تحسين حياته المعيشية بتطبيقها في مجال حياته والمتضمنة الأعمال المناطة به في وظائفه اليومية.

ويرى معظم الكتاب أن الحكومة الالكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الالكترونية، بمعنى أن الإدارة الالكترونية هي المظلة الكبيرة والتي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الالكترونية (أيوب، 2004: 3). والأعمال الالكترونية وكذلك الحكومة الالكترونية، وهكذا نجد أن مفهوم الإدارة الالكترونية أشمل وأعم وهو الأصل، والحقيقة أنه لا حكومة بدون إدارة، وكذلك لا حكومة الكترونية بدون إدارة الكترونية (النمر، وآخرون، 2006: 417).

وهذه التطورات والتحولات عبر العقود والسنوات الماضية قد حدثت بشكل متسلسل، من حيث حجم التقنيات الرقمية وحجم الحاسبات الآلية ومن حيث سعة التخزين وسرعة أداء المهمات. وتلك التطورات والتحولات حدثت على مرحلتين (حجازي، 2003):

أولاً: الثورة الصناعية، وقد بدأت في منتصف القرن الثامن عشر حيث تحولت البشرية خلال هذه الفترة من الأعمال البدائية أو اليدوية إلى توظيف الآلات في الصناعة، والتي جعلت تلك الحقبة تأخذ منحى جديداً وهي الثورة الصناعية. وفي هذه الفترة عرف الإنسان قوة المحركات البخارية، حيث قام الإنسان بتوظيف قوة البخار الناتج عن تسخين الماء، لتحريك

المحركات بقوة هذا البخار، ومن المجالات التي استخدمت هذا النظام السيارات والقطارات والسفن.

ثانياً: ثورة المعلومات، وقد بدأت في منتصف القرن العشرين، حيث إزدهرت ونمت صناعة المعلومات، إبتداءً باستخدام التلكس والتلغراف والراديو والتلفزيون والهاتف والحاسب وبرمجياته ووصولاً إلى الأقمار الصناعية والتقنيات الرقمية وشبكات المعلومات.

(2-2): الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجًا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإنجاز كل وظائفها، من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة (آل فطيح، 2008: 17).

لذا نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية حيث تحقق الإدارة الإلكترونية التحسين في أداء المنظمات وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستفيدين آليًا وعلى مدار الساعة ومن أي مكان بسهولة وشفافية وتمثل ترشيدًا واستثمارًا للوقت والجهد والمال. وبالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الالكترونية من سرعة ودقة في

إنجاز العمل وتوفير للجهد والوقت والمال، فإن تطبيقها يرقى بمستوى العمل الذي يتطلب السرعة والدقة وإنجاز المهام المتعددة في الأماكن المتعددة مما يكون له من مردوداً إيجابياً على أعمال ومهام الجهاز الإداري (النمر، وآخرون، 2006: 419).

عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين بالعديد من التعريفات ومنها ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

1. العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة (نجم، 2004: 127).
2. منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا وعبر الشبكات (ياسين، 2005: 23).
3. منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب، والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات، والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر (السلمي، 2001: 323).
4. قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية كشبكة الإنترنت أو أي شبكة إتصال الكتروني فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها، بيسر وسهولة ودقة عالية، وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت وأي مكان (العمري، 2003: 16).
5. استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات (مراد، 2003: 23).

6. القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الالكترونية والأنشطة الإدارية عبر الانترنت والشبكات، وتقديم الخدمات آلياً في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ، وخفض التكلفة وتوحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم (القحطاني، 2006: 13).

ويرى الباحث أن الإدارة الالكترونية بشكل عام تعني القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة؛ لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الانترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان، مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية.

وقد سبقت الإدارة الإلكترونية في استخداماتها ظهور الانترنت كما في أتمتة المكاتب وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج، ولكن الإدارة الالكترونية كمصطلح إداري لم تظهر إلا مع ظهور الانترنت واتساع استخداماته على المستوى الدولي.

ويشير البعض إلى أن الإدارة الإلكترونية تتميز بأنها إدارة غير مسبوقة، إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، كما أنها إدارة بلا مباني وبلا هياكل تنظيمية تقليدية، وهي بلا سعاه أو بريد وبلا أرشيف. وبناءً على ذلك فهي إدارة بالمعرفة (مصطفى، 2004: 437).

وزيادة في إيضاح مفهوم الإدارة الالكترونية يطرح (نجم، 2004: 128 ـ 133) إبعاد تطويرها على مستويات متعددة كما يلي:

أولاً: أن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد توجت الإدارة الإلكترونية مسيرة تطور المدارس الإدارية بصعودها على السطح في منتصف التسعينات من القرن العشرين الميلادي.

ثانياً: أن الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطوير التكنولوجي في الإدارة.

ثالثاً: أن الإدارة الالكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الالكتروني كمجال تخصص ضيق إلى مجال الأعمال الالكترونية الواسعة وذلك مع الاستخدام الواسع للانترنت، سواء عن طريق الشبكة الداخلية التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة، أو عن طريق الشبكة الخارجية التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن وغيرهم، وكذلك التبادل المفتوح عبر الشبكة مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم. وقد ظهرت الإدارة الالكترونية في نطاقها الضيق مع هذا التبادل لتتسع مع التجارة الإلكترونية، ولتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الأعمال الالكترونية.

رابعاً: من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الاتصال، ولكن مع الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيمياً وجغرافياً وفنياً وزمنياً، فالإنترنت تجعل الاتصال ممكناً الآن في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آلياً حاسوبياً.

(2-2-1): أهداف الإدارة الالكترونية

تطرق أغلب الكتاب والباحثين والمفكرين لأهداف الإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه الأهداف على النحو التالي (حجازي، 2003: 99 -103 ؛ رضوان، 2004: 3 ؛ بكري، 2001: 46 ؛ القحطاني، 2006: 21 ؛ الضافي، 2006: 22):

1. **أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:**
   - التقليل من التعقيدات الإدارية.
   - تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المنظمة.
   - تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.
   - توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
   - التعليم المستمر وبناء المعرفة.
2. **أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:**
   - تحسين مستوى الخدمات.
   - تخفيض التكاليف.
   - الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
   - الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
   - استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
   - التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمنظمة.

3. **أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:**

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.
- تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار.

4. **أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محلياً وعالمياً وهي:**

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
- الحد من الفساد الإداري.
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة بإتباعها أسلوباً موحداً في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

(2-2-2): أهمية الإدارة الالكترونية

لهذا غدت الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر، لأنها من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد المتغير، ولعل هذه الأهمية تعود إلى عدة أسباب منها ما أورده (غنيم، 2004: 45 - 46):

1. تحسين مستوى اداء المنظمة فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

2. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبانٍ ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

3. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

4. توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء، إذ يوّفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء، ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء.

5. تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة درجة التنافسية،حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب،الأمر الذي يوّفر لها المعلومات عن رغبات العملاء وذلك فيما يتعّلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة،وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها،فضلا عن تحسين مستوى الخدمة،مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

6. تلافي مخاطر التعامل الورقي، فبإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر،الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمّثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف،والتعرض للتلف والفقد والضياع.

ويذكر (ياسين، 2005: 24) أن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنيعة دمج لثلاث مكونات الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصالات وعلى مدى نصف القرن الماضى ارتقت هذه التكنولوجيا الثلاثية لتتوالى أجيالها ويتسارع معدل ظهورها حتى جاز لبعض الباحثين في تكنولوجيا المعلومات أن يتحدث عن عصورها الحجرية وحفرياتها الرمزية وهم يشيرون بذلك إلى الوسائط البدائية لمصادر المعلومات وعناصر الأجزاء الملموسة،كذلك إلى الأساليب المتخلفة للبرمجة الموسومة بالقطيعة والخطية وعدم المرونة، إضافة إلى النظم التقليدية لمعمارية مكونات الكمبيوتر ذات الطابع المتلاحق أو المتتابع. وهو ما أكد عليه (Stamper, 1999: 184) بالإشارة إلى أن تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي الحاسوب، البرامجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع

المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الادارة الالكترونية.

(2-2-3): مزايا الإدارة الالكترونية

هناك العديد من المزايا للإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه المزايا على النحو التالي (رضوان، 2004: 3 ؛ السبيعي، 2005: 19):

1. **مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة**
   - إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
   - الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
   - زيادة الإنتاجية الإدارية.
   - توفير المعلومات اللازمة إلكترونيًا لجميع المستويات الإدارية.
   - زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
   - تقليل مخالفة الأنظمة.
2. **مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة**
   - الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
   - إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.
   - سرعة الحصول على الخدمات.
   - المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.
   - وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سرية المعلومات وأمنها .

- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغباتهم وإمكاناتهم.

3. **مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة**

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة.
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والتميز.

(2-2-3): متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية نظاماً متكاملاً من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فإن تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة (المالك، 2007: 29).

وتعتمد تقنية الإدارة الالكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدأين أساسيين، هما (الحمادي، والحميضي،

2004: 30) الأول تقني، ويتضمن تمثيل المعاملات الالكترونية وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سريتها. والثاني، إجرائي، ويتضمن تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً أو استخدام النماذج والوثائق الورقية. ومن أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الالكترونية ما يلي (العمري، 2003: 18 ـ 19):

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس.
- وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي.
- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين.
- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.
- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية.

وفي ضوء الحديث عن الإدارة الإلكترونية، فيؤكد كل من (Stone, et..al, 2006:229-224) ؛ (Bland, 2004: 52-57) أن مضامين الإدارة الإلكترونية تشتمل على:

المضامين الإدارية: فالوعي بنماذج وأساليب إدارة المنظمة بطريقة كفؤة وفاعلة ومعرفة الصلاحيات والمستويات الإدارية في منظمة الاعمال يساعد كثيراً في تخطيط وتطبيق نظم وأدوات الإدارة الإلكترونية. وعلى العكس من ذلك، يكون من نتائج غياب الوعي بنماذج وأساليب إدارة المنظمة والفشل في إدارتها بطريقة كفؤة وفاعلة ما يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة بين تطوير مشروع الادارة الالكترونية والصلاحيات الممنوحة للعاملين، وبما يزيد من مقاومة الأفراد العاملين لهذا التغيير الجذري الجديد، مما قد يؤدي الى إنحدار المنظمة.

المضامين التكنولوجية: والتي تشتمل على البرامج والتي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، واستخدام شبكة الإنترنت وتطور صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات. حيث أن ضعف البنية التحتية للاتصالات سيؤثر سلباً على جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمستفيدين والأعمال وعلى تطور أنشطة التجارة الإلكترونية، أو مشروعات الحكومة الإلكترونية، وسوف يعيق بالتأكيد برامج تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في الدول العربية التي لم تستثمر أموالاً كافية في بناء وتطوير البنية التحتية التقنية لشبكات الاتصالات المحلية والدولية. والنتيجة النهائية، فإن الأثر المباشر لوجود بنية تكنولوجية ضعيفة هو البطء في نقل المعلومات على شبكة الإنترنت وأنماط التكنولوجيا الشبكية الأخرى المرتبطة بها.

المضامين المالية: فالتحول الى الادارة الالكترونية هو جزء من مشروع الاندماج في اقتصاد المعلومات والمعرفة وخطوة مهمة في طريق بناء مجتمع المعلومات. وهو ما يتطلب إجراءات ومتطلبات مالية كبيرة، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في بادئ الامر يحتاج اموالاً طائلة إلا أن الغرض النهائي منه هو التوفير في النفقات وعلى المدى البعيد. حيث أن هناك العديد من المعيقات التي تواجه المنظمات في هذا المجال وهي على سبيل المثال ضعف التبادلات التجارية. إلا أن اللجوء للإدارة الإلكترونية سيؤدي بالتأكيد الى تعزيز النمو المالي وتحسين الانتاجية وجودة المنتجات والخدمات وتوفير فرص عمل جديدة وتوسيع دائرة المعارف في المنظمة والذي سيؤثر ايجابيا على أداء الأفراد العاملين وبالتالي أداء المنظمة.

المضامين الثقافية: والتي يمكن تناولها من مدخلين متكاملين ومتداخلين، هما: المدخل الجزئي على أساس دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وهنا تختلف الثقافة التنظيمية لكل

منظمة عن غيرها باختلاف إدارتها، تقاليدها، أساليب عملها ونوع وطبيعة الأنشطة التي تقوم بتنفيذها، الى غير ذلك من العوامل الجوهرية التي تحدد هوية وكينونة كل منظمة أعمال. أما ما يتعلق بالمدخل الثاني والمرتبط بالمدخل الكلي والذي يستند الى دراسة ثقافة الإدارة، وهي تتجلى في القيم والتقاليد وأنماط القيادة وأساليب اتخاذ القرار للمديرين العاملين في المنظمة.

على أية حال، يتمثل الجزء الملموس في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته. أما البرامج فتعنى الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات. حيث أن التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الالكترونية وقواعد البيانات. أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة (Venter, 2002: 21-22).

(2-3): تطوير الموارد البشرية

بين (العامري، 2006: 115) أنه من الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: تنوع الموارد البشرية في المنظمات، وظهور مجتمع المعرفة ومن ثم عمالة المعرفة، وسيطرة العمالة متعددة الجنسية على أسواق العمل، وتزايد القدرات التنافسية للدول الصناعية نتيجة المعرفة. ومن ثم ظهور الادارة الالكترونية للموارد البشرية. ومع تأثير العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الدول والمؤسسات بدأت تظهر الاتجاهات التالية:

التفكير في الهياكل المرنة لادارة الموارد البشرية. وشفافية الأداء العالمي، والاهتمام بادارة سلاسل توريد تطوير جدارة الموارد البشرية وتأثر ادارة الموارد البشرية بالعديد من التقنيات.

ولذلك فقد برزت أهمية تطوير الموارد البشرية كعامل فعّال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي، وفي زيادة الإنتاجية، عندما بدأ التخطيط في عدد كبير من دول العالم في أواخر الثمانينات بإعطاء الأولوية للنمو الاقتصادي بغرض التخفيف من حدة البطالة. ولأهمية تطوير الموارد البشرية، هناك عدة عوامل حتمت الاهتمام بها، وأهم هذه العوامل تتلخص في ندرة الموارد البشرية والنوعية والتطوير في مختلف المهارات، وضرورة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والطفرة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة بالإدارة الالكترونية (هاشم، 1996: 4).

وبهذا لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مثل (حفظ سجلات الموظفين) مقبولاً أو كافياً لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجي، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزاماً على وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تواكب مراحل التطور، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تطوير الموارد البشرية (حسن، 2005: 3). من هنا تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصراً من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصلاً من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المنظمة.

وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارات والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون، ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون، لوجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات عندما يتم تطوير مهاراتهم بشكل مناسب وكافٍ، يمكن ضمان قدراتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المنظمية بما ينعكس على الاداء الكلي للمنظمة (حسن، 2005: 29 – 30).

ويرى (السالمي، 2001: 7) أن النموذج الأساسي لإدارة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يقوم على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي: **التحدي**، وهو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرض التعامل مع تلك التحديات، ومن أهم تلك التحديات التي تواجه المنظمات هو قدرتها على تكوين وتنمية هيكل بشري مميز وفعال يتناسب واحتياجات المنظمة وأهدافها. مع مراعاة تحمل تكلفة هذا المورد والاحتفاظ به. **الرؤية الشاملة**، حتى تستطيع المنظمة بناء رؤية شاملة وواضحة لما يدور حولها، لا بد وأن تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للمحيط، حتى تكون قادرة على صياغة توجهات إستراتيجية صحيحة قابلة للتحقق، هذا يساعد أيضاً مع قراءة الفرص والتهديدات المحيطة بها ومعرفة آلية التعامل معها. **الموجه**، ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تستخدم موجهات مختلفة لتحقيق غاياتها، حيث تتعدد تلك الموجهات حسب رؤية إدارة الموارد البشرية ومن أهم تلك الموجهات الكلفة، السوق، المنافسة، والقوانين والتشريعات. **التغيير**،

تعمل المنظمات في مناخ متغير، سواء كانت عوامل التغير نابعة من داخل المنظمة أو خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار، ويتم ذلك من خلال رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة؛ والكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها؛ والكشف عن التهديدات لتفاديها وتحييد آثارها؛ والكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

حدد العديد من الباحثين (Havvey & Novicevic, 2003 ؛ Chiavenato,2001:17-26 ؛ Wheeler, 1999: 31-34 ؛ Demaresr,1997: 374 ؛ Altred, et..al, 1996:17-21 ؛ Garivn,1993: 78-91 ؛ المير، 2007: 99 ــ 102 ؛ النمر، وآخرون، 2006: 246 ؛ برنوطي، 2004: 41 ؛ عباس، 2003: 33 ؛ عبد الوهاب، وآخرون، 2000: 16 ــ 53) الاستراتيجيات الخاصة بتطوير الموارد البشرية والتي تساهم بشكل فاعل في تطوير الأداء للمؤسسات وبالتالي تحسين قدرتها على العطاء ومن هذه الاستراتيجيات التالية:

1. **استراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري**، والتي تقوم على أساس فهم القضايا الداخلية للمنظمة من منظور عالمي، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند التخطيط لتنمية مواردها حسب هذه الاستراتيجية فهم واستيعاب الثقافات الأخرى. ولتفعيل تنوع الموارد البشرية فلابد من عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتمثل بالتالي:

- تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.
- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.
- تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب على التنوع في الموارد البشرية.
- التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى والثقافة المحلية.

2. **استراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي** ، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات وخلقها وتجديدها وخزنها لتشكل قاعدة معرفية، تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والاستمرار والتنافسية، لذا يجب تطوير المعرفة والحفاظ عليها ونشرها من خلال المنظمة. وتعد المعرفة والموارد البشرية المؤهلة في العصر الحالي من أهم أصول المنظمة، لذا فإن أي استراتيجية لتطوير الموارد البشرية في المنظمات لابد وأن تستند على أساس أن المعرفة مكون أساسي لها، وأي مخرجات لتلك الاستراتيجية لابد وأن تراعي أن نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة أصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية. وبالتالي فإن خلق إدارة المعرفة، يجب أن يأتي ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية من خلال الاستفادة من المصادر المعرفية المنشورة، وإلى دمج هذه المعارف مع ما تملكه من أجل تحقيق أداء متميز ومستديم وميزة تنافسية. من هنا فإن بناء استراتيجيات تطوير موارد بشرية قائمة على أساس التمكين والتعليم التنظيمي لابد وأن تستند إلى التالي:

- المحافظة على العاملين أصحاب الخبرات الجوهرية ومنحهم الحوافز المشجعة على الاستمرار ويتم ذلك من خلال توفير واستقطاب الموارد البشرية المتنوعة معرفياً.
- تعزيز عمليات الابتكار والإبداع وذلك بنقل القضية بما تتضمنه من معرفة كجزء من سياسة تنمية الموارد البشرية والمادية لبناء قاعدة معرفية.
- الاستفادة من مصادر المعرفة العالمية، وتبني فكر عالمي للموارد البشرية، وتطوير فكر عالمي لدى الموارد البشرية لدى المنظمة.

3. **استراتيجية التكيف والتغير المستمر**، التغير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة، لذا فإن هناك العديد من التغيرات في مفاهيم وممارسات الأعمال لإدارة الموارد البشرية، وإن تلك المتغيرات تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات ولإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة. وتزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عندما تواجه المنظمة بتغيرات استراتيجية هامة، إذ يقع على عاتقها دفع هذا التغير بين أرجاء التنظيم ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغير. ويتركز تأثير تلك التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى معاصرة يأتي في مقدمتها:

- بروز المنظمات الافتراضية من خلال الشبكة العنكبوتية.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة لحدة التغيرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية.
- التحول من الإجراءات الروتينية في أعمال إدارة الموارد البشرية، إلى مباشرة دور فعال في تحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.
- تشجيع الإبداع والابتكار وتنمية العمل الجماعي (فرق العمل).

لذا وحتى تكون المنظمات قادرة على مواجهة التغيرات السريعة، ولديها القدرة على التكيف مع تلك التغيرات، لابد من تبني استراتيجيات تطوير مواردها البشرية ومن تلك المتغيرات، من خلال بناء استراتيجية تطوير موارد بشرية قائمة على أساس سرعة التغيرات في العصر الحديث ومتطلبات التكيف مع تلك المتغيرات، وحتى تكون الاستراتيجية فاعلة لابد وأن تستند على عدة أسس أهمها:

- التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة.
- التدريب للتغير ويأتي من خلال تطوير برامج التدريب اللازمة لتمكين العاملين من القدرة على التعامل مع المتغيرات.
- تمكين الموارد البشرية لقيادة التغير.
- إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحرراً.

4. **استراتيجية التطور الفني المهاري والإداري،** أدت التحولات الجديدة وتسارع التغيرات في العصر الحالي إلى بروز أعمال جديدة واختفاء أخرى، وبالتالي تغيرت المتطلبات المهارية لأداء معظم الوظائف، من هنا فإن عدم اهتمام المنظمات بتلك التغيرات وعدم اهتمام الأفراد بتطوير القدرات والمهارات والمعارف الجديدة سيؤدي إلى مواجهة تحديات خطيرة للمنظمة، منها فقدان المنظمة القدرة على المنافسة ومن جهة أخرى سيفقد العاملون وظائفهم. وحتى تكون المنظمات قادرة على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية، والاحتفاظ بمواردها البشرية فإنه لابد من تبني استراتيجيات تنمية للموارد البشرية.

5. **استراتيجية التعليم والتدريب المستمر،** للحد من تقادم المهارات من خلال استحداث برامج تطويرية للعاملين لاستيعاب المهارات الجديدة، وتمكينهم من القدرة على التكيف، وإيجاد برامج التعليم والتدريب المستمر ومنح الحوافز التشجيعية على التنمية الذاتية.

6. **استراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي،** يعتبر تحسين مستوى أداء الخدمة التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص. ومن هنا فإن تحقيق الميزة التنافسية لتلك المنظمات يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تنمية الموارد البشرية ومن أهمها: استخدام الأنظمة التحفيزية

المرتبطة بالإبداع، وتحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة،وخلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير. وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية التعامل بفعالية مع تلك المتطلبات فلابد من تبني استراتيجية تطوير الموارد البشرية القائمة على أساس التفكير الاستباقي والتنافسي من خلال الاستراتيجيات التالية: التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية، العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة، الاستقطاب الاستباقي، والتقييم الاستباقي.

7. **استراتيجية إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية،** يتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري على أن مستقبل تنمية الموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالية: القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية، والخبرات المتعددة محلياً ودولياً، والقدرات القيادية التعاونية، ومهارات الإدارة الذاتية، والمرونة والثقة والتكامل مع العاملين. ولقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين تتطلب إعادة النظر في كثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها، منها ما يتعلق بتحسين الإنتاجية، أهمية فرق العمل، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية إدراك ما يلي: العمل على تحسين الأداء: التركيز على النتائج وليس العمليات، والتغيرات التنظيمية من خلال الاستفادة من الثورة المعلوماتية، دور الجماعات وفرق العمل، التبادل الإداري والمعرفي لتحقيق الجودة في الأداء، والتعليم الذاتي كموجه ثالث للتدريب والتطوير، والعلاقات المتبادلة بين المستويات التنظيمية. وأمام هذه المفاهيم الجديدة والتحديات سريعة التغير أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية تبني استراتيجيات تنموية قائمة على الأسس التالية:

- تمكين الموظفين، من خلال تمكين السلطة وتنمية مهارات العاملين بما يمكنهم من اتخاذ قرارات خاصة بأعمالهم، وبلورة ثقافة تنظيمية تحث على تبني خدمة العمل أولاً، وربط الحوافز والمكافآت بالأداء وفق آلية سهلة تضمن العدالة والمساواة.
- اعتماد معايير علمية لقياس الأداء، لكي تتم عملية التطوير المهاري والمعرفي وتحسين الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة، لابد من وجود آلية يتم من خلالها قياس أداء العاملين بشكل علمي ومهني، تمكن من تحديد الفجوة في المهارات والقدرات بين ما هو قائم وما هو مطلوب لكي يتم تحسينها من خلال التطوير والتدريب.
- التطوير المهاري والمعرفي، الاستثمار في التطوير والتدريب وإدخال أساليب وتقنيات إدارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية.
- اللامركزية، تدعيم اللامركزية في إجراءات التوظيف والأجور والتعويضات والتقييم لصالح المديرين التنفيذيين لوحدات التنظيم المختلفة.

(2-4): أداء المنظمة

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التى ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (شقير، 2005: 19).

ويختلف الكُتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Certo & Peter, 1995: 146 ؛ Wheelen & Hunger, 2008: 240)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به ، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، وما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء. يرى (Lynch, 2000: 374) أن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.

ويحدد (إدريس والغالبي، 2009) إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيميه تغطى الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

- **النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها**، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- **منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد**، إذ يعبر عن الأداء بانه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية

استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- **النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها**، فالدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- **البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة**، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية ـ على اختلاف أنواعها ـ والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- **مدخل النظم**، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

- **المفهوم الشمولي**، إذ ان الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

ويرى (Eccels,1991:132) أبعد من مجرد الاعتماد على الأداء المالي، ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الكتاب والمنظرون تبيانهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعملياتي.

إن تضمين الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324) إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، وضمن هذا التوجه، يعتقد (Anderson,et..al,1994:57) أنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

وفي الدراسة الحالية سيتم الإعتماد على ما أورده (O'Sullivan & Abela, 2007) والمتضمنة كلاً من الربحية؛ والحصة السوقية.

حيث أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق إستخدام موجوداتها بكفاءة (إدريس والغالبي، 2009: 180–181).

ويـورد (Wheelen & Hunger, 2006: 901) أن هنـاك العديـد مـن مقـاييس الربحيـة، والمتمثلة في هامش الربح الإجمالي Cross Profit Margin، هامش الربح التـشغيلي Operating Profit Margin، هامش الربح الصافي Net Profit Margin، العائـد علـى الإسـتثمار Return On Investment، والعائد على حق الملكية Return On Equity.

أما مؤشر الحصة السوقية فيشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69). هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك اكبر حصة سوقية في نفس القطاع ،أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائدة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول الى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة ،وتكثيف بيع الخدمة الى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين (Al-Tamimi, 2010).

(2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

- **دراسة** (التونسي، 2002) **بعنوان "تطوير الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة"**. هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة برامج تطوير الموارد البشرية، والتعرف على مدى فاعلية الأساليب والتقنيات المستخدمة لتطوير الموارد البشرية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام الاساليب والتقنيات المتطورة بتطوير الموارد البشرية، وكيفية التغلب عليها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الإجتماعي ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها ضرورة توفير المدربين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة، وضرورة توفير الاجهزة الحديثة المناسبة، ثم تقييم اثر استخدام التقنيات الحديثة على اداء المدربين، وضرورة توفير إمكانية صيانة الأجهزة المستخدمة في الوقت المناسب، إلى جانب التخزين المناسب للمعلومات المستخدمة في التقنيات الحديثة، وأهمية إعداد المدرب المزود بالمهارات واللغة الأجنبية التي تمكنه من التعامل مع تقنيات العصر، وأن أهم العوامل المؤثرة على كفاءة برامج تطوير الموارد البشرية تتمثل في توافق البرامج التدريبية المنفذة مع الإحتياجات التدريبية المتطورة للعمل، ووجود رغبة لدى العاملين بالمشاركة في البرامج التدريبية، وإرتباط التدريب بإحتياجات خطط تطوير الموارد البشرية، وأن أهم الأساليب والتقنيات المستخدمة في تطوير الموارد البشرية تتمثل في تقنية الحاسب الآلي وتقنية الإنترنت والتدريب في مراكز تدريبية متخصصة.

- **دراسة** (العمري، 2002) **بعنوان "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"**. هدفت إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، وفوائدها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسة العامة للموانئ. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ يدركون مفهوم الإدارة الالكترونية. ويمكن تقديم نسبة كبيرة من إجمالي خدمات المؤسسة العامة للموانئ بشكل إلكتروني، وأن المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المؤسسة العامة للموانئ هي على الترتيب، تطوير التنظيم الإداري والمعاملات الحكومية، وتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية، والتوعية والتثقيف وإصدار التشريعات وتحديثها. وأن أهم المعوقات التي تعرقل التحول نحو الإدارة الالكترونية هي على الترتيب، المعوقات التقنية، المعوقات المالية، المعوقات البشرية، وأخيرًا المعوقات الإدارية.

- **دراسة** (رضوان، 2004) **بعنوان "الإدارة الإلكترونية"**. هدفت إلى معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الحكومية بجمهورية مصر العربية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الإجتماعي ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن أهم المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية تتمثل في إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتوفير اجهزة

الإتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات، ومن أهم المعوقات التي ظهرت بها الدراسة إفتقار القيادات الإدارية إلى أهمية الإحساس بالتقنية وإنخفاض الحماس لتطوير التقنيات والبرمجيات الإلكترونية، وقلة الإمكانات المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنخفاض مستوى الوعى لأهمية الحاسب الآلي لدى المواطنين، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل على الحاسبات الآلية.

- **دراسة** (السبيعي، 2005) **بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور"**. هدفت الدراسة إلى التعرف على الإمكانات البشرية والمادية والإدارية المتوفرة لدى الإدارة العامة للمرور لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الإمكانات البشرية المتوفرة لدى الإدارة العامة للمرور تكون بدرجة قليلة والإمكانات المادية تكون بدرجة متوسطة والإمكانات الإدارية تكون بدرجة متوسطة، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تكون بدرجة متوسطة، كذلك وجود رؤية متشابهة بين العاملين من ضباط وأفراد عاملين نحو الإمكانات المادية والإمكانات البشرية والإمكانات الإدارية مهما اختلفت خصائصهم الشخصية والوظيفية.

- **دراسة** (الضافي، 2006) **بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"**. هدفت إلى التعرف على أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية من منظور ضباط الجوازات، وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في الجوازات، وأهم المقترحات التي يراها الضباط العاملون بالجوازات التي تكفل تسهيل تطبيق الإدارة الالكترونية. تكونت عينة الدراسة من كافة ضباط الجوازات العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم (212). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود خمس مزايا تنتج عن تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات وهي تشجيع العاملين على إبتكار أساليب جديدة في إتصالاتهم بالجمهور؛ والرد الفوري على إستفسارات المستفيدين من خدمات الجوازات؛ وإنخفاض تكلفة الخدمة المقدمة للجمهور؛ وتبسيط الإجراءات المستخدمة في تقديم الخدمات؛ وتوفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمتعاملين مع الجوازات.

- **دراسة** (القحطاني، 2006) **بعنوان "مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية"**. هدفت إلى التعرف على مجالات توظيف الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في السجون السعودية، والتعرف على سبل مواجهة تلك المعوقات . تكونت عينة الدراسة من (330) من الضباط العاملين في السجون السعودية. وقد توصلت إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن اهم الإيجابيات التي تسهم الإدارة الالكترونية في تحقيقها بدرجة

عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة هي سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة وتوفير الكثير من الوقت للعاملين والحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت وأي مكان وزيادة كفاءة العمل الإداري وزيادة إرتباط الإدارات الفرعية بالمديرية العامة للسجون.

- **دراسة** (المالك، 2007) **بعنوان "الأبعاد الإدارية والامنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية"**. هدفت الدراسة إلى التعرف على الابعاد الإدارية والامنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المصارف السعودية. بالإضافة إلى التعرف على أهم متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية. ودراسة الإختلاف بين البنوك الوطنية والبنوك ذات الشراكة الاجنبية من حيث تطبيقات الإدارة الالكترونية. وتم إختيار عينة قصدية من الأفراد العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات بالبنوك والبالغ عددهم (312). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن الإدارة الالكترونية تعمل من الناحية الإدارية على الإستخدام الأمثل للموارد، وإرتفاع مستوى الكفاءة، ودعم الإدارة العليا في إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المالية وإدارة المعلومات والتخطيط.

- **دراسة** (الرشيد، 2007) **بعنوان "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية"**. هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية، وخصائصها وأهدافها في إدارات شؤون الضباط والأفراد والعاملين في الامن العام، والكشف عن معايير نجاح تنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بالعاملين بالأمن العام،

والتعرف على مدى فعالية تنمية الموارد البشرية المستخدمة في إدارات العاملين في الأمن العام، وبيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية، والتعرف على جهود تنمية الموارد البشرية في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية. تكونت عينة الدراسة من (375) ضابط. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن أفراد عيّنة الدراسة موافقين إلى حد ما على أن إدارات شؤون الضباط بالأمن العام تسهم في تنمية الموارد البشرية، وأن هناك مبررات تدعو إلى التحوّل للعمل بالإدارة الإلكترونية بالأمن العام، وأن هناك معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأمن العام.

- **دراسة** (آل فطيح، 2008) **بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية"**. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية من خلال التعرف على معرفة ضباط المنطقة الشرقية بمزايا الإدارة الالكترونية، ومعرفة ضباط المنطقة الشرقية بمزايا التطوير التنظيمي، ومعرفة دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية. تكونت عينة الدراسة من (356) ضابطاً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها: أن المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الالكترونية تتمثل في توفير المعلومات الكترونياً لجميع المستويات الإدارية، وتنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية ووضوح الإختصاصات للعاملين وتوفير الوقت والجهد والتكلفة والتوافق مع المستجدات التكنولوجية والسرعة والدقة في إنجاز العمل وتوفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات والحد من المنازعات والصراعات بين العاملين.

- **دراسة** (أبو زايد، 2008) **بعنوان " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"**. هدفت إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد. تكونت عينة الدراسة من (376) من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات والخطط ُتطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

(ب) الدراسات الأجنبية

- **دراسة** (Huselid, et..al, 1997) **بعنوان** " Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance". هدفت إلى بيان مدى تأثير كفاءة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من 293 شركة أمريكية تعمل في مجال التجارة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك تأثيراً دالاً معنوياً لكفاءة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على اداء المنظمات عينة الدراسة.

- **دراسة** (Abdullak, 2003) **بعنوان** " Application of e- Human Resource and its relation to performance ". هدفت إلى دراسة تطبيقات وحالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، وتقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي، وتقديم بعض المقترحات لتساهم في عملية تطوير البرنامج. تكونت عينة الدراسة من (55) مسؤولاً عن برامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بدوائر حكومة دبي بالإمارات العربية المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها انها أثبتت ان معظم مجالات الموارد البشرية الإلكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام في الدوائر الحكومية بدبي، وعلى الرغم من وجود بعض المعوقات في عملية تطبيق البرنامج، إلا ان معظم موظفي الدوائر الحكومية بدبي لديهم الدراية الكاملة بأهمية البرنامج، وأن تطبيق النظام الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي في الاداء الوظيفي والاداء العام للدائرة، وأن معظم الدوائر الحكومية بدبي تمتلك الإمكانيات الكافية لتطبيق البرنامج بشكل كامل.

- **دراسة** (Liu, 2003) **بعنوان** "Strategic Human Resource Management and Men's Performance in China". هدفت إلى اقتراح السبل الكفيلة بتطوير رأس المال البشري في مجال السياحة من خلال التخطيط والسياسات، كما هدفت إلى التحقق من أن الدول المضيفة لها القدرة على المشاركة في تطوير السياحة وتحديد مدى الاهتمام بالموارد البشرية في هذا القطاع، كما جاءت الدراسة لتبين أهمية تخطيط وتطوير العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وقد بينت النتائج بوضوح أنه لكي تتحقق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية في تطوير شراكة إستراتيجية فإنه يترتب على العاملين في إدارة الموارد البشرية أن يركزوا على إعادة المواءمة داخل منظماتهم، وأن يديروا عملية التغيير بنجاح ويلتزموا بالتحسين المستمر بالكفاءات المهنية الخاصة.

- **دراسة** (Zhu, 2004) **بعنوان** "Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan". هدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية في اليابان خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، ومدى استجابتها لتحديات العولمة. وقد بدأت الدراسة في بداية عام 2001 وأستكملت خلال الفترة سبتمبر 2002. وقد تكونت عينة الدراسة من 200 فرد من العاملين بمنظمات تطوير الموارد البشرية.وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن سوق العمل الياباني في الوقت المعاصر يواجه تحديات من قبيل إنخفاض التوظيف لوقت كامل، وصعوبة حصول الخريجين الجدد على فرص عمل، وزيادة الطلب على العمالة الماهرة، وإتساع الفجوة بين المهارات والوظائف.

- **دراسة** (Stone, et..al, 2006) **بعنوان** " Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems". هدفت إلى وصف تأثير الأفراد وخصائص نظام الموارد البشرية الإلكتروني على أهمية الموارد البشرية الإلكترونية من خلال وضع مجموعة من الإفتراضات والتي يمكن استخدامها كمرشد بحثي حول أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية. أجريت الدراسة على عينة من شركات التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية والتي بلغ عددها 255 شركة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثيراً دالاً لخصائص نظم الموارد البشرية الإلكتروني على أهمية الموارد البشرية الإلكترونية.

- **دراسة** (O'Sullivan, et..al, 2009) **بعنوان** " Marketing performance measurement and firm Performance: Evidence from the European high-technology sector". هدفت إلى إختبار مدى قدرة قياس الأداء التسويقي وأثره على اداء المنظمة الفعلي في قطاع الشركات البريطانية عالية التكنولوجيا. تكونت عينة الدراسة من 157 مسوقاً يعملون في هذه المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن قدرة مقياس الاداء التسويقي يؤثر بشكل موجب على أداء المنظمات وأن تكرار التقارير يتوسط العلاقة بين هذه المتغيرات.

- **دراسة** (Adhikari, 2010) **بعنوان** " Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations". هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطوير الموارد البشرية على إدارة الأداء في المنظمات النيبالية. وقد إتبعت الدراسة منهج

المسح الميداني للدراسات السابقة والمتضمنة تطوير الموارد البشرية والأداء. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تاثير دال معنوياً بين تطوير الموارد البشرية والاداء المنظمي.

(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الاوروبية والبعض الآخر في دول عربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة مصرف الرافدين بالمملكة الأردنية الهاشمية وجمهورية العراق.

من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع تطبيقات الإدارة الالكترونية ومعوقات تطبيقها في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3-1): المقدمـــــة

(3-2): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3-5): أنموذج الدراسة المقترح

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى سبع نقاط رئيسة، تمثلت في منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينته، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة المقترح، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وأخيراً صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة المستخدم

إستخدم الباحث المنهج دراسة الحالة (الوصفي التحليلي)، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يُعد طريقاً يعتمد عليها الباحثون فى الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعى وتسهم فى تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفروعه في العاصمة العراقية بغداد والبالغ عددها (61) فرعاً بالإضافة إلى كافة الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفرعيه في المملكة الأردنية الهاشمية.أما عينة الدراسة فتتمثل بالآتي:

1. بجميع الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفرعيه في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (60) موظفاً.
2. ما يتعلق بفروع المصرف في العاصمة العراقية بغداد فستكون عينة الدراسة بإختيار عينة عشوائية بنسبة 20% من إجمالي عدد العاملين في فروع بغداد والبالغ عددهم (160) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (800) موظف. وبهذا سيكون إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة (220).

وتم توزيع (220) استبانة بصورة عشوائية وتم استرجاع ما مجمله (214) استبانة بنسبة بلغت (97.2%)، وقد تم إستبعاد (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبهذا بلغت عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل ما مجمله (205) استبانة بنسبة بلغ (95.79%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة. إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ــ 1) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ الخبرة العملية في قطاع العمل المصرفي؛ التخصص العلمي حسب الشهادة).

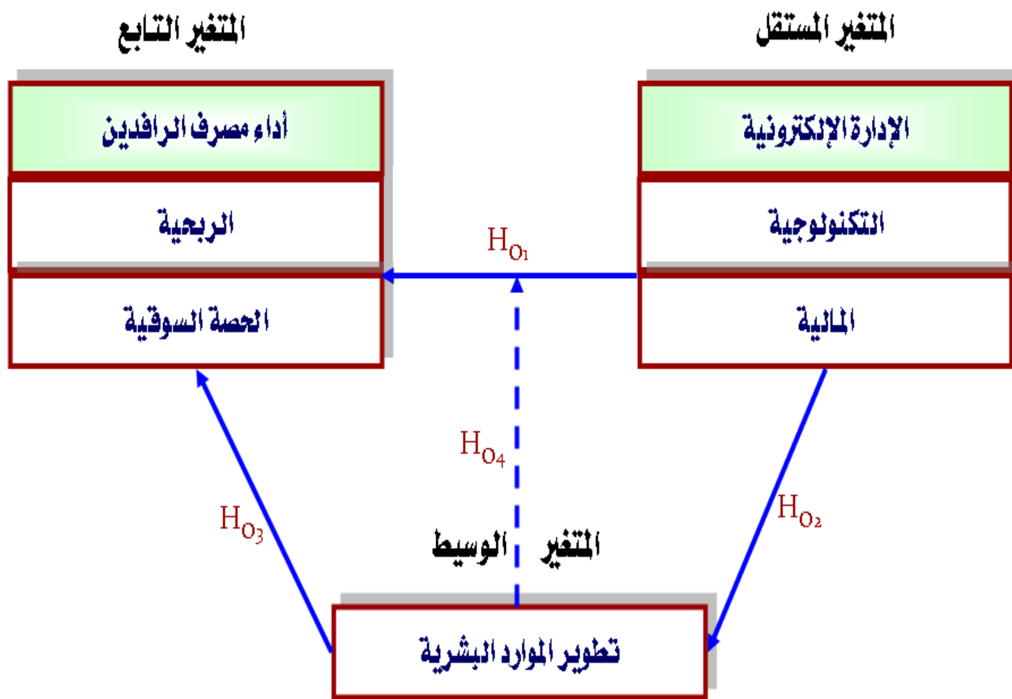
جدول (3 ـ1)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	30 سنة فأقل	51	24.9
		من 31 سنة ـــ 40 سنة	65	31.7
		من 41 سنة ـــ 50 سنة	49	23.9
		51 سنة فأكثر	40	19.5
المجموع			205	100
2	الجنس	ذكور	115	56.1
		أنثى	90	43.9
المجموع			205	100
3	المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	7	3.4
		دبلوم كلية فأقل	54	26.3
		بكالوريوس	86	42
		دراسات عليا	58	28.3
المجموع			205	100
4	الخبرة العملية في قطاع العمل المصرفي	5 سنوات فأقل	39	19
		من 6 سنوات ـــ 10 سنوات	38	18.5
		من 11 ـــ 15 سنة	42	20.5
		أكثر من 16 سنة	86	42
المجموع			205	100
5	التخصص العلمي حسب الشهادة	محاسبة	70	34.1
		إدارة أعمال	36	17.6
		إقتصاد	7	3.4
		علوم مالية ومصرفية	12	5.9
		حاسوب	18	8.8
		أخرى	62	30.2
المجموع			205	100

يشير الجدول (3 ـ1) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 80.5% من المبحوثين هم ممن تتراوح اعمارهم بين أقل من 30 سنة ولغاية 50 سنة. وقد بينت النتائج أن 56.1% من افراد عينة الدراسة هم من الذكور والنسبة المتبقية هم من الإناث. وما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد تبين ان 28.3% هم من حملة شهادة الدراسات العليا في إختصاصاتهم، وأن 42% هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن 26.3% هم من حملة شهادة دبلوم كلية فأقل. واظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة العملية في قطاع العمل المصرفي أن 58٪ هم ممن تتراوح خبرتهم العملية بين أقل من 5 سنوات ولغاية 15 سنة، والنسبة المتبقية هم ممن يمتلكون خبرة عملية تتجاوز 16 سنة. وبقدر تعلق الأمر بالتخصص العلمي حسب الشهادة فقد تبين أن 61٪ هم من المتخصصين بالعلوم ذات العلاقة الإدارية (محاسبة؛ إدارة أعمال؛ إقتصاد؛ علوم مالية ومصرفية)، وأن ما نسبته 8.8٪ هم من المتخصصين بعلوم الحاسوب، والنسبة المتبقية هم من الإختصاصات الاخرى.

(3 - 5): أنموذج الدراسة



الشكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

إذ تم الإعتماد في تحديد مضامين الإدارة الإلكترونية على ما أورده كل من (Stone, et..al, 2006:229-224) ؛ (Bland, 2004: 52-57) ؛ (ياسين، 2005: 253 - 270) وهي (المضامين التكنولوجية ، المضامين المالية). أما ما يتعلق بتطوير الموارد البشرية فسيتم الإعتماد على ما أورده (Dissler, 2008: 52-57). وأخيراً ما يتعلق بالأداء فقد إعتمد الباحث في تحديد متغيراته على (O'Sullivan & Abela, 2007).

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث سيتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيتم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة، وسوف تشمل الإستبانة على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وسيتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائيSPSS. وتحليل المسار باستخدام برنامج AMOS. وتضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات. وهي (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ الخبرة العملية في القطاع المصرفي؛ التخصص العلمي حسب الشهادة).

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن الإدارة الالكترونية عبر (2) عاملين رئيسيين و(13) فقرة لقياسها. وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 2).

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن تطوير الموارد البشرية عبر (6) فقرات لقياسها.

(رابعاً) القسم الرابع: تضمن أداء مصرف الرافدين عبر (2) بعدين رئيسيين و(12) فقرة لقياسها.

جدول (3 ــ 2)

أبعاد استبانة الدراسة

العامل	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات لكل بعد	أجمالي عدد الفقرات
الإدارة الالكترونية	التكنولوجيا	7	13
	المالية	6	
تطوير الموارد البشرية	–	6	6
أداء مصرف الرافدين	الربحية	6	14
	الحصة السوقية	6	

وبهذا تكون المقياس من (31) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1– 5) على مقياس ليكرت وكان المقياس على النحو الآتي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدام الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- تحليل المسار Path Analysis لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.
- مستوى المساهمة، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون المساهمة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والمساهمة المتوسطة من 2.33 – 3.66

والمساهمة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، من جامعة الشرق الأوسط، وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحاتهم. وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100٪)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية العملية تعتبر قيمة ($Alpha \geq 0.60$) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3–3).

الجدول (3ـ3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

العامل	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الإدارة الالكترونية	التكنولوجيا	7	81.2
	المالية	6	83.4
تطوير الموارد البشرية	–	6	81.6
أداء مصرف الرافدين	الربحية	6	85.6
	الحصة السوقية	6	87.1
الإستبانة ككل			87.8

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال مما يؤشر على قدرتها في تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3ـ3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو الحصة السوقية بقيمة (87.1) والمرتبط بأداء مصرف الرافدين، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان للتكنولوجيا بقيمة (81.2) والمرتبط بالإدارة الالكترونية وبشكل عام تبين معاملات الثبات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الثاني الرابع

نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(4-1) **: المقدمـــــة**

(4-2) **: تحليل نتائج الدراسة**

(4-3) **: إختبار فرضيات الدراسة**

(4-1): المقدمـــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

تحليل نتائج الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4-2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية ومستوى أهميته في مصرف الرافدين.

لوصف مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ1).

جدول (4ـ1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمضمون التكنولوجي

ت	المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	خدمة الإتصال عالي السرعة تساهم في تحسين أداء المنظمة	4.18	0.71	14.750	0.000	2	مرتفعة
2	الافتقار لوجود نظام احتياطي لتفادي أعطال الأجهزة المرتبطة بتطبيق الادارة الالكترونية في المصرف يؤثر على مستوى الأداء	4.04	0.82	13.900	0.000	4	مرتفعة
3	قلة وجود خبراء متخصصين بآليات عمل الادارة الالكترونية في المصرف يقلص من فرص تحسين الأداء	4.06	0.81	14.860	0.000	3	مرتفعة
4	ضعف البنية التحتية للاتصالات التي تستوعب ضغوط العمل المصرفي يؤثر على مستويات الأداء المتحققة	3.98	0.96	12.583	0.000	6	مرتفعة
5	قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية يؤثر على مستوى الأداء	3.99	0.87	13.779	0.000	5	مرتفعة
6	الإهتمام بالتدريب في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يحسن من مستويات الأداء	4.15	0.75	16.157	0.000	1	مرتفعة
7	ضعف فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات بكفاءة عالية يؤثر على مستويات الأداء	3.94	0.97	12.714	0.000	7	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمضمون التكنولوجي	4.05	0.84				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.669)

يشير الجدول (4 ــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.94 ــ 4.15). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**الإهتمام بالتدريب في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يحسن من مستويات الأداء**" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما حصلت الفقرة "**ضعف فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات بكفاءة عالية يؤثر على مستويات الأداء**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.05) وانحراف معياري (0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أن البنية التحتية لمصرف الرافدين ليست بالبنية المتكاملة بالمقارنة مع المصارف ذات السمعة العالية بالإضافة إلى عدم وجود كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً بالمتطلبات المرتبطة بالإدارة الالكترونية.

ثانياً: المضمون المالي للإدارة الالكترونية ومستوى أهميته في مصرف الرافدين.

لوصف مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ2).

جدول (4ـ2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمضمون المالي

ت	المضمون المالي للإدارة الالكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
8	يفتقر المصرف إلى الدعم المالي اللازم لتصميم برامج وتقنيات الإدارة الالكترونية لزيادة فرص نجاحها في الأعمال المصرفية	4.01	0.77	12.292	0.000	1	مرتفعة
9	هناك ميزانية خاصة لتشغيل البنية التحتية التكنولوجية في المصرف وما يرتبط بها	3.56	1.02	7.331	0.000	3	متوسطة
10	هناك ضآلة بالمخصصات المالية للتدريب على استخدام الإدارة الالكترونية في المصرف	3.77	0.88	10.052	0.000	2	مرتفعة
11	تكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الالكترونية في المصرف مرتفعة	3.34	1.12	4.304	0.000	4	متوسطة
12	التكلفة المالية المرتبطة بإنشاء الموقع الالكتروني في المصرف مرتفعة	3.33	1.06	4.397	0.000	5	متوسطة
13	تكاليف الاتصال بالشبكة العالية الانترنت في المصرف مرتفعة	3.25	1.13	3.153	0.002	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمضمون المالي	3.54	1.00				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (4 ــ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمضمون المالي للإدارة الالكترونية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.25 ــ 4.01). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يفتقر المصرف إلى الدعم المالي اللازم لتصميم برامج وتقنيات الإدارة الالكترونية لزيادة فرص نجاحها في الأعمال المصرفية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، فيما حصلت الفقرة "**تكاليف الاتصال بالشبكة العالمية الانترنت في المصرف مرتفعة**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.54) وانحراف معياري (1.13). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول المضمون المالي للإدارة الالكترونية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمضمون المالي للإدارة الالكترونية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ويرى الباحث أن عدم وجود البنية التحتية ليس مبرراً لعدم وجود تكاليف عالية لصيانة الإدارة الالكترونية وهو ما يعكس أيضاً الإنخفاض في تكاليف الإتصال بالشبكة العالمية الانترنت وهو ما عكسته إجابات أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: تطوير الموارد البشرية ومستوى أهميته في مصرف الرافدين

لوصف مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والإختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ3).

جدول (4ـ3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتطوير الموارد البشرية

ت	تطوير الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
14	يهتم المصرف بإشراك العاملين في دورات تدريبية؛ لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجال الإدارة الإلكترونية	3.73	1.04	7.720	0.000	4	مرتفعة
15	تمكن المصرف من إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	3.59	1.10	6.175	0.000	5	متوسطة
16	يتوفر لدى المصرف معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	3.50	1.12	5.922	0.000	6	متوسطة
17	يؤمن المصرف إن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية	3.79	0.99	9.693	0.000	2	مرتفعة
18	هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين	3.78	1.00	11.517	0.000	3	مرتفعة
19	تشعر إدارة المصرف أن نتائج استخدام الحاسوب في نشاط التدريب والتطوير له أثر في نجاح عملية التدريب	3.96	0.89	13.105	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتطوير الموارد البشرية	3.73	1.02				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.669)

يشير الجدول (4ـ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.50 ــ 3.96). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تشعر إدارة المصرف أن نتائج استخدام الحاسوب في نشاط التدريب والتطوير له أثر في نجاح عملية التدريب**" بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، فيما حصلت الفقرة "**يتوفر لدى المصرف معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.12). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول تطوير الموارد البشرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتطوير التنظيمي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أن ضعف الإهتمام بالموارد البشرية العاملة في مصرف الرافدين وتدريبهم وتأهيلهم عكس عدم قيام المصرف بإشراك جميع العاملين في دورات تدريبية باستخدام الحاسوب.

رابعاً: أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية ومستوى أهميتها في مصرف الرافدين

لوصف مستوى أهمية أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والإختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ4).

جدول (4ـ4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية ربحية مصرف الرافدين

ت	الربحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
20	تقديم خدمة جديدة مبتكرة للعملاء يعطي المصرف قدرة على إضافة هامش ربح عال	4.14	0.96	16.635	0.000	1	مرتفعة
21	إيجاد قنوات توزيع ذات كفاءة عالية يقلل من المصاريف العالية	3.92	0.98	13.693	0.000	2	مرتفعة
22	تقوم إدارة المصرف بالرقابة وبشكل مستمر على مرافق المصرف بما ينعكس على تحسين آليات تقديم الخدمات المصرفية ويزيد الأرباح	3.89	1.10	11.566	0.000	3	مرتفعة
23	يخفض المصرف التكاليف من خلال المحافظة على الزبائن المربحين	3.56	1.13	7.108	0.000	5	متوسطة
24	الاستجابة السريعة للزبائن مقارنة بما يقدمه المنافسون من عروض السعرية يزيد من تحقيق الأرباح	3.80	1.05	10.879	0.000	4	مرتفعة
25	هناك تحسين مستمر للخدمة المقدمة للزبائن مع المصرف	3.54	1.23	6.300	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للربحية	3.81	1.07				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.669)

يشير الجدول (4 – 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمعيار الربحية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.54 – 4.14). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقديم خدمة جديدة مبتكرة للعملاء يعطي المصرف قدرة على إضافة هامش ربح عال**" بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، فيما حصلت الفقرة "**هناك تحسين مستمر للخدمة المقدمة للزبائن مع المصرف**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.81) وانحراف معياري (1.23). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول ربحية مصرف الرافدين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمعيار الربحية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية معيار الربحية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أن سمعة مصرف الرافدين وعراقته مكنته من المحافظة على عملائه وتقديم خدمات ذات جودة عالية وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

خامساً: أداء مصرف الرافدين من حيث الحصة السوقية ومستوى أهميتها في مصرف الرافدين

لوصف مستوى أهمية أداء مصرف الرافدين من حيث الحصة السوقية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ5).

جدول (4ـ5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للحصة السوقية لمصرف الرافدين

ت	الحصة السوقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
26	يؤدي التنوع في طبيعة الخدمة المقدمة الى تكرار عملية الشراء من قبل العملاء	3.74	1.04	10.239	0.000	4	مرتفعة
27	تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لمكاتب وفروع المصرف زيادة عدد العملاء الذين يطلبون الخدمة	3.96	1.01	13.975	0.000	2	مرتفعة
28	يتم إجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على حاجات متلقي الخدمات المتنوعة	3.68	1.00	9.817	0.000	5	مرتفعة
29	هناك زيادة في عدد زبائن المصرف مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع	3.53	1.06	7.087	0.000	6	متوسطة
30	إنشاء تحالفات مع مصارف أخرى يزيد عدد الزبائن	3.79	0.98	11.514	0.000	3	مرتفعة
31	وجود فروع خارج البلد (الدولة) تعكس زيادة عدد الزبائن مع المصرف وثقتهم بأداء المصرف	3.99	0.97	14.121	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحصة السوقية	3.78	1.01				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.669)

يشير الجدول (4_5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمعيار الحصة السوقية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.53 ـــ 3.99). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**وجود فروع خارج البلد (الدولة) تعكس زيادة عدد الزبائن مع المصرف وثقتهم بأداء المصرف**" بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، فيما حصلت الفقرة "**هناك زيادة في عدد زبائن المصرف مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.78) وانحراف معياري (1.06). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول الحصة السوقية لمصرف الرافدين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمعيار الحصة السوقية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية معيار الحصة السوقية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4-3): إختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الإنحدار المتعدد والبسيط وتحليل المسار، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية؛ الحصة السوقية)" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 6).

جدول (4 ـــ 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة
أداء مصرف الرافدين	0.620	0.385	63.148	2	المضمون التكنولوجي	0.228	0.000
				202			
				204	المضمون المالي	0.371	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 6) تأثير مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.620) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.385)، أي أن ما قيمته (0.385) من التغيرات في أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية ناتج عن التغير في مضامين الإدارة الالكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.228) للمضمون التكنولوجي ؛ و (0.371) للمضمون المالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (63.148) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الرئيسة الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مضمون من مضامين الإدارة الالكترونية على اداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما هو موضح:

H_{01-1} "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)" عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 7).

جدول (4 ــ 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.409	0.167	40.681	0.370	1 203 204	0.000
الحصة السوقية	0.417	0.174	42.682	0.354	1 203 204	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 7) تأثير المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.409) بين المضمون التكنولوجي والربحية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.167)، أي أن ما قيمته (0.167) من التغيرات في ربحية مصرف الرافدين ناتج عن التغير في المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.370). وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في ربحية مصرف الرافدين بقيمة (0.370). أما ما يتعلق بأثر المضمون التكنولوجي

للإدارة الإلكترونية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين فقد أظهرت النتائج وجود تأثير دال معنوياً، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.417) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.174)، أي أن ما قيمته (0.174) من التغيرات في الحصة السوقية لمصرف الرافدين ناتج عن التغير في المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.354). وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية لمصرف الرافدين بقيمة (0.354). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.681) للمضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية وربحية مصرف الرافدين؛ و(42.682) للمضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية والحصة السوقية لمصرف الرافدين وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

H_{01-2} "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون المالي على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية)" عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المضمون المالي للإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 8).

جدول (4 ـ 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المضمون المالي للإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.499	0.249	67.453	0.465	1 203 204	0.000
الحصة السوقية	0.517	0.267	74.096	0.452	1 203 204	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 8) تأثير المضمون المالي للإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمضمون المالي للإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين من حيث الربحية والحصة السوقية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.499) بين المضمون المالي والربحية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.249)، أي أن ما قيمته

(0.249) من التغيرات في ربحية مصرف الرافدين ناتج عن التغير في المضمون المالي للإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.465). وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في المضمون المالي للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في ربحية مصرف الرافدين بقيمة (0.465). أما ما يتعلق بأثر المضمون المالي للإدارة الإلكترونية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين فقد أظهرت النتائج وجود تأثير دال معنوياً، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.517) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.267)، أي أن ما قيمته (0.267) من التغيرات في الحصة السوقية لمصرف الرافدين ناتج عن التغير في المضمون المالي للإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.452). وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في المضمون المالي للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية لمصرف الرافدين بقيمة (0.452). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (67.453) للمضمون المالي للإدارة الالكترونية وربحية مصرف الرافدين؛ و(74.096) للمضمون المالي للإدارة الالكترونية والحصة السوقية لمصرف الرافدين وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين المالي للإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة		β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تطوير الموارد البشرية	0.653	0.427	75.144	المضمون التكنولوجي	0.055	2	0.000
						203	
				المضمون المالي	0.685	204	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 9) تأثير مضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.653) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.427)، أي أن ما قيمته (0.427) من التغيرات في تطوير الموارد البشرية ناتج عن التغير في مضامين الإدارة الالكترونية، كما بلغت قيمة درجة

التأثير β (0.055) للمضمون التكنولوجي ؛ و (0.685) للمضمون المالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (75.144) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مضمون من مضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما هو موضح:

H_{O2-1} "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تطوير الموارد البشرية	0.286	0.082	18.124	0.302	1 203 204	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 10) تأثير المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.286) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.082)، أي أن ما قيمته (0.082) من التغيرات في تطوير الموارد البشرية ناتج عن التغير في المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.302)، وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين بقيمة (0.302). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.124) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O2-2} "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون المالي على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المضمون المالي للإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المضمون المالي للإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تطوير الموارد البشرية	0.651	0.424	149.612	0.706	1 203 204	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير المضمون المالي للإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمضمون المالي للإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.651) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ

(0.424)، أي أن ما قيمته (0.424) من التغيرات في تطوير الموارد البشرية ناتج عن التغير في المضمون المالي للإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.706)، وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في المضمون المالي للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين بقيمة (0.706). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (149.612) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمضمون المالي للإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية؛ الحصة السوقية)" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أداء مصرف الرافدين	0.620	0.385	126.896	0.468	1	0.000
					203	
					204	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 12) تأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.620) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.385)، أي أن ما قيمته (0.385) من التغيرات في أداء مصرف الرافدين ناتج عن التغير في تطوير الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.468)، وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في تطوير الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في أداء مصرف الرافدين بقيمة (0.468). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (126.896) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O3-1} "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 13).

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
ربحية مصرف الرافدين	0.588	0.345	107.077	0.505	1	0.000
					203	
					204	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 13) تأثير تطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.588) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.345)، أي أن ما قيمته (0.345) من التغيرات في ربحية مصرف الرافدين ناتج عن التغير في تطوير الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.505)، وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في تطوير الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في ربحية مصرف الرافدين بقيمة (0.505). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (107.077) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O3-2} "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الحصة السوقية لمصرف الرافدين	0.535	0.287	81.557	0.431	1 203 204	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 14) تأثير تطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.535)

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.287)، أي أن ما قيمته (0.287) من التغيرات في الحصة السوقية لمصرف الرافدين ناتج عن التغير في تطوير الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.431)، وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في تطوير الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية لمصرف الرافدين بقيمة (0.431). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (81.557) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لمضامين الإدارة الالكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

يوضح الجدول (4 –15) نتائج تحليل المسار لتأثير مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (37.067)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.900) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.824) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر

لمضامين الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية (0.545)، وهو ما يشير إلى أن مضامين الإدارة الالكترونية تؤثر على تطوير الموارد البشرية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بمضامين الإدارة الالكترونية من شأنه توليد تأثير على تطوير الموارد البشرية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (0.620)، وهو ما يشير إلى أن تطوير الموارد البشرية يؤثر على على أداء مصرف الرافدين، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من شأنه توليد تأثير على أداء مصرف الرافدين. وقد بلغ التاثير غير المباشر لمضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية (0.338)، وهو ما يؤكد أن تطوير الموارد البشرية يلعب دوراً في تأثير مضامين الإدارة الالكترونية على اداء مصرف الرافدين. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لمضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بمضامين الإدارة الالكترونية من قبل مصرف الرافدين في ظل وجود تطوير فعال للموارد البشرية العاملة فيه من شأنه التأثير في أدائه، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية؛ الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر مضامين الإدارة الالكترونية على اداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
الإدارة الالكترونية على اداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية	37.067	3.841	0.900	0.824	0.000	الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية	0.545	* 0.338	0.000
						تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين	0.620		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وللتحقق من التأثير غير المباشر لكل مضمون من مضامين الإدارة الالكترونية المعتمدة في الدراسة على كل بعد من أبعاد الأداء المحددة في الدراسة الحالية بوجود تطوير الموارد البشرية، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى أربع فرضيات فرعية وتم إستخدام تحليل المسار.

$H_{04\text{-}1}$ "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر للمضمون التكنولوجي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

يوضح الجدول (4 – 16) نتائج تحليل المسار لتأثير المضمون التكنولوجي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (20.615)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.940) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.839) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر

للمضمون التكنولوجي على تطوير الموارد البشرية (0.286)، وهو ما يشير إلى أن المضمون التكنولوجي يؤثر على تطوير الموارد البشرية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية من شأنه توليد تأثير على تطوير الموارد البشرية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين (0.588)، وهو ما يشير إلى أن تطوير الموارد البشرية يؤثر على ربحية مصرف الرافدين، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من شأنه توليد تأثير على ربحية مصرف الرافدين. وقد بلغ التاثير غير المباشر للمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية (0.168)، وهو ما يؤكد أن تطوير الموارد البشرية تلعب دوراً في تأثير المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على ربحية مصرف الرافدين. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية من قبل مصرف الرافدين في ظل وجود تطوير فعال للموارد البشرية العاملة فيه من شأنه التأثير في ربحيته، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمضمون التكنولوجي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المضمون التكنولوجي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية	20.615	3.841	0.940	0.839	0.000	المضمون التكنولوجي على تطوير الموارد البشرية	0.286	* 0.168	0.000
						تطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين	0.588		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

H_{O4-2} **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر للمضمون التكنولوجي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

يوضح الجدول (4 – 17) نتائج تحليل المسار لتأثير المضمون التكنولوجي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمضمون التكنولوجي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (22.869)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.934) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.894) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للمضمون التكنولوجي على تطوير الموارد البشرية (0.286)، وهو ما يشير إلى أن المضمون التكنولوجي يؤثر على تطوير الموارد البشرية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية من شأنه توليد تأثير

على تطوير الموارد البشرية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين (0.535)، وهو ما يشير إلى أن تطوير الموارد البشرية تؤثر على الحصة السوقية لمصرف الرافدين، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من شأنه توليد تأثير على الحصة السوقية لمصرف الرافدين. وقد بلغ التاثير غير المباشر للمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية (0.153)، وهو ما يؤكد أن تطوير الموارد البشرية يلعب دوراً في تأثير المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالمضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية من قبل مصرف الرافدين في ظل وجود تطوير فعال للموارد البشرية العاملة فيه من شأنه التأثير في حصته السوقية، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمضمون التكنولوجي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المضمون التكنولوجي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية	22.869	3.841	0.934	0.894	0.000	المضمون التكنولوجي على تطوير الموارد البشرية	0.286	* 0.153	0.000
						تطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين	0.535		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

H04-3 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون المالي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر للمضمون المالي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

يوضح الجدول (4 – 18) نتائج تحليل المسار لتأثير المضمون المالي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمضمون المالي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (7.498)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.977) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.968) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للمضمون المالي على تطوير الموارد البشرية (0.651)، وهو ما يشير إلى أن المضمون المالي يؤثر على تطوير الموارد البشرية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمضمون المالي للإدارة الإلكترونية من شأنه توليد تأثير على تطوير الموارد البشرية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطوير

الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين (0.588)، وهـو مـا يـشير إلى أن تطـوير المـوارد البشرية يؤثر على ربحية مصرف الرافـدين، وبالتـالي فـإن زيـادة الاهتمـام بتطـوير المـوارد البشرية من شأنه توليد تأثير على ربحية مصرف الرافـدين. وقـد بلـغ التـاثير غـير المباشـر للمضمون المالي لـلإدارة الإلكترونيـة علـى ربحيـة مـصرف الرافـدين بوجـود تطـوير المـوارد البشرية (0.383)، وهو ما يؤكد أن تطوير الموارد البشرية يلعب دوراً في تأثير المضمون المـالي للإدارة الإلكترونية على ربحية مصرف الرافدين. وهذه النتيجـة تـشير إلى أن هنـاك تـأثيراً للمضمون المالي لـلإدارة الإلكترونيـة علـى ربحيـة مـصرف الرافـدين بوجـود تطـوير المـوارد البشرية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالمـضمون المـالي لـلإدارة الإلكترونيـة مـن قبـل مصرف الرافدين في ظل وجود تطوير فعال للموارد البشرية العاملة فيه مـن شـأنه التـأثير في ربحية مصرف الرافدين، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تـأثير ذي دلالـة معنويـة للمضمون المـالي علـى ربحيـة مصرف الرافـدين بوجـود تطـوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 18)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المضمون المالي للإدارة الالكترونية على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التأثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المضمون المالي على ربحية مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية	7.498	3.841	0.977	0.968	0.000	المضمون المالي على تطوير الموارد البشرية	0.651	* 0.383	0.006
						تطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين	0.588		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

H_{04-4} **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمضمون المالي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر للمضمون المالي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

يوضح الجدول (4 – 19) نتائج تحليل المسار لتأثير المضمون المالي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمضمون المالي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (14.594)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.956) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.930) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للمضمون المالي على تطوير الموارد البشرية (0.651)، وهو ما يشير إلى أن المضمون المالي يؤثر على تطوير الموارد البشرية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمضمون المالي للإدارة الإلكترونية من شأنه توليد تأثير على تطوير الموارد البشرية. وبذات السياق بلغ

التأثير المباشر لتطوير الموارد البشرية على ربحية مصرف الرافدين (0.535)، وهـو مـا يـشير إلى أن تطوير الموارد البشرية يؤثر على الحصة السوقية لمصرف الرافدين، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من شأنه توليد تأثير على الحصة السوقية لمصرف الرافـدين.

وقد بلغ التاثير غير المباشر للمضمون المالي للإدارة الإلكترونية على الحصة السوقية لـمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية (0.348)، وهو ما يؤكد على أن تطوير الموارد البشرية يلعـب دوراً في تـأثير المـضمون المـالي لـلإدارة الإلكترونيـة علـى الحـصة الـسوقية لـمصرف الرافدين. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للمضمون المـالي لـلإدارة الإلكترونيـة علـى الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية كمـتغير وسـيط. إذ أن زيـادة الاهتمام بالمضمون المالي للإدارة الإلكترونية من قبل مصرف الرافـدين في ظـل وجـود تطـوير فعال للموارد البشرية العاملة فيه من شأنه التأثير في الحصة السوقية لمصرف الرافدين، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جـزء مـن أهـداف الدراسـة. وعليـه تـرفض الفرضـية الـصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تـأثير ذي دلالة معنوية للمضمون المالي على الحصة الـسوقية لمصرف الرافـدين بوجـود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المضمون المالي للإدارة الالكترونية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المضمون المالي على الحصة السوقية لمصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية	14.594	3.841	0.956	0.930	0.000	المضمون المالي على تطوير الموارد البشرية	0.651	* 0.348	0.000
						تطوير الموارد البشرية على الحصة السوقية لمصرف الرافدين	0.535		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الثاني الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(5 -1) : النتائج

(5 -2) : الإستنتاجات

(5 -3) : التوصيات

(5-1): النتائج

1. كان مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

2. تبين أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

3. أظهرت النتائج ان مستوى أهمية التطوير التنظيمي في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

4. أشارت نتائج التحليل الوصفي الإحصائي الى أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

5. مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة.

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

9. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية؛ المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ؛ الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

(5-2): الإستنتاجات

1. قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين بما يؤثر على مستويات أدائه.
2. ضعف فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما ينعكس سلباً على مستويات الأداء.
3. إنخفاض تكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين.
4. إنخفاض التكلفة المالية المرتبطة بإنشاء الموقع الالكتروني في مصرف الرافدين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
5. إنخفاض تكاليف الاتصال بالشبكة العالمية الانترنت في مصرف الرافدين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
6. عدم إمتلاك مصرف الرافدين معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين فيه.
7. تخفيض التكاليف في مصرف الرافدين لا يتم من خلال المحافظة على الزبائن المربحين.
8. عملية التحسين المستمر للخدمية المصرفية المقدمة لعملاء مصرف الرافدين ليست بالمستوى المطلوب.
9. لا يتم إستطلاع آراء متلقي الخدمات المصرفية حول حاجاتهم من قبل مصرف الرافدين بشكل مستمر.
10. زيادة عملاء مصرف الرافدين بالمقارنة مع المصارف التجارية الأخري لم يكن بالمستوى المطلوب.

(5-3): التوصيات

1. إستقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أدائه.
2. تعزيز فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أدائه.
3. الإهتمام بتكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين.
4. الإهتمام بالتكلفة المالية المرتبطة بإنشاء الموقع الالكتروني في مصرف الرافدين.
5. الإهتمام بتخفيض تكاليف الاتصال بالشبكة العالمية الانترنت في مصرف الرافدين.
6. تعزيز إمتلاك مصرف الرافدين بالمعلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين فيه.
7. العمل على تخفيض التكاليف في مصرف الرافدين من خلال المحافظة على الزبائن المربحين.
8. الإهتمام بالتحسين المستمر للخدمية المصرفية المقدمة لعملاء مصرف الرافدين.
9. العمل على إستطلاع آراء متلقي الخدمات المصرفية حول حاجاتهم من قبل مصرف الرافدين بشكل مستمر.
10. الإهتمام بتحقيق رضا العملاء لتحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع المصارف التجارية الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: العربية

ثانياً: الاجنبية

أولاً: العربية

1. أبو زايد، بسمة أحمد إبراهيم، (2008)، "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة غزة: فلسطين.

2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

3. آل فطيح، حمد قبلان، (2008)، "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

4. أيوب، نادية، (2004)، "الإدارة الاكترونية"، **الملتقى الإداري الثاني**، الرياض: الجمعية العودية للإدارة.

5. برنوطي، سعاد نايف، (2004)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

6. بكري، سعد على الحاج، (2001)، "المعلوماتية في خطة التنمية السعودية"، **مجلة الفيصل**، العدد 202: 46.

7. التونسي، عبد المنعم عياد، (2003)، "تطوير الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

8. حجازي، محمد عثمان علي، (2003)، "تقنية المعلومات: الفرص والتحديات بالوطن العربي"، ورقة علمية، حائل، **مجلة البحوث التربوية**، العدد 3: 99- 103.

9. حسن، رواية، (2005)، "**مدخل استراتيجي لتخطيط وتطوير الموارد البشرية**"، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

10. الحمادي، بسام عبد العزيز؛ والحميضي، وليد سليمان، (2003)، "الحكومة الالكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون الخليجي"، **ورقة عمل مقدمة للندوة الدورية العاشرة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

11. الرشيد، عليان بن عبدالله، (2007)، "تنمية الموارد البشرية دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقة على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

12. رضوان، رأفت، (2004)، "**الإدارة الإلكترونية**"، القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.

13. السالمي، علاء عبد الرازق، (2001)، "**نظم إدارة المعلومات**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الثاهرة: مصر.

14. السبيعي، مناحي عبدالله،(2005)، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظرالعاملين فيها"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

15. السلمي، علي، (1997)، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة.

16. السلمي، علي، (2001)، "**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**"، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر.

17. الشاعر، عبد الرحمن، (1996)، "**أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية**"، دار ثقيف للنشر والتأليف، الرياض: المملكة العربية السعودية.

18.شقير،اماني، (2005)،" تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل " **أطروحة دكتوراة غير منشورة** ، جامعة الإسكندرية، مصر.

19.صيدم، جميلة، (2000)، "**تطوير الموارد البشرية**"، بيروت: دار الثقافة.

20.الضافي، (2006)، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

21. العامري، خالد، (2006)، "**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**"، تأليف بريان هوبكنز؛ وجيمس ماركهام، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الرياض: المملكة العربية السعودية.

22.عباس، سهيلة محمد، (2003)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

23.عبد الوهاب، على محمد، وآخرون، "**إدارة الموارد البشرية** "، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.

24.العمري، سعيد بن معلا، (2002)، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

25.غنيم، أحمد محمد، (2004)، "**الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**"، المنصورة : المكتبة العصرية.

26.القحطاني، فيصل بن معيص، (2006)، "استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الامن الوطني: دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

27. المالك، بدر محمد، (2007) "الأبعاد الإدارية والامنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

28. المير، إيهاب خميس، (2007)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور في وزارة الداخلية في مملكة البحرين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

29. نجم، عبود نجم، (2004)، "**الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**"، الرياض: دار الشروق.

30. النمر، مسعود بن محمد، وآخرون، (2006)، "**الإدارة العامة: الأسس والوظائف**"، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الرابعة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

31. هاشم، زكي محمود، (1996)، "**إدارة الموارد البشرية**"، الكويت: مطابع ذات السلاسل.

32. ياسين، سعد غالب، (2005)، "**الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**"، الرياض: معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث.

ثانياً: الاجنبية

1. Abdullah, abdul khalik, (2003), “Application of e- Human Resource and its relation to performance”, ***M.B.A***, the American university in London, united dingdom.

2. Adhikari, Dev Raj, (2010), “Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations”, ***International Journal of Productivity and Performance Management***, Vol.59, No.4: 306-324.

3. Al-Tamimi, Hussein A. Hassan, (2010), “Factors Influencing Performance of the UAE Islamic and Conventional National”, ***Global Journal of Business Research***, Vol.4, No.2: 1- 9.

4. Altred, B.B; Snow, C.C & Mils, R. E, (1996), “Characteristics of Managerial careers in 21st Centuries", ***The Academy of Management Executive***, Vol. 10, No.4:17-21.

5. Anderson, Eugene W., Fornell, Claes and Lehmann, Donald R., (1994),"Customer satisfaction, market share, and profitability," ***Journal of marketing***, Vol.58: 53-66.

6. Bland, Vikki, (2004), “e-management: where it delivers most”, ***Management***, Nov: 52-57.

7. Chandra, Prasama, (1997), “**Financial Management: Theory and Practice**”, 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.

8. Chiavenato, Idalberto, (2001), “Advance challenges in Human Resource Management in the new Millennium", ***Public Personnel Management***, Vol.30, No.1: 17-26.

9. Demaresr, M, (1997), “Understanding knaul edge Management”, ***Long Range Planning***, Vol.30, No.3: 374.

10. Dissler, Gary, (2008), “***Fundamentals of Human Resource Management***", 11th edition, Pearson International Edition.

11. Eccles, Robert. G., (1991),"The Performance Measurement Manifesto", ***Harvard Business Review***, Vol.69, No.1.

12. Eusebio, Rossano, Joan Llonch Andreu and M. Pilar Lo´pez Belbeze, (2006), “Measures of marketing performance: a comparative study from Spain”, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. 18 No. 2: 145-155.

13. Garivn,D.A, (1993), “Building a learning organization”, ***Harvard Business Review***, July – August: 78-91

14. Havvey, M & Novicevic, M, (2003), “Global Human Resource Management: Its Role in Global Network", ***Research and practice in Human Resource Management***, Vol. 11.No.2: 43-67.

15. Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R. (1997), "Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance", ***Academy of Management Journal***, Vol. 40 No.1: 171-88.

16. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "***Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

17. Liu, J, (3003), “Strategic Human Resource Management and Men's Performance in China”, ***International Journal Of Human Resource Management***, Vol.14, No.2: 157-173.

18. Lynch, R., (2000), “***Corporate Strategy***”, 2nd ed., prentice-Hall, Inc.

19. Macmenamin, J., (1999), “***Financial Management***”, 1st ed., Rout ledge publishing.

20. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, ***Strategic Management Journal***, 30: 909–920.

21. O’Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), “Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance”, ***Journal of Marketing***, Vol.71, April: 79-93.

22. O’Sullivan, Don; Abela, Andrew V. & Hutchinson, Mark, (2009), “Marketing performance measurement and firm Performance: Evidence from the European high-technology sector”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 43, No. 5/6: 843-862.

23. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons, U.S.A.

24. Stamper, David, (1999), "***Business Data Communications: Reading***", Addison-Wesley, 5th ed. U.S.A.

25. Stone, Dianna L; Eugene F. Stone-Romero and Kimberly Lukaszewski, (2006), "Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems", ***Human Resource Management Review***, Vol.16: 229-244.

26. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches", ***Academy of management review***, Vol. 11, No.4: 804.

27. Venter, L. (2002), "Strategy for the management of electronic records in the public sector: building strategic alliances", ***Presented at the Electronic Records Workshop, 21-22 February, UNISA, Pretoria***.

28. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006), "***Strategic Management and Business Policy*** ", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10th Ed.

29. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.

30. Wheeler, Michael, (1999), "Global diversity: A culture change perspective",***Diversity Factor***, Vol. 7, No.2:31-34

31. Zhu, Ying, (2004), "Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan", **Journal of World Business**, Vol.39, No.4: 337-348.

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (١)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط
2	د. صباح حميد الآغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
4	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ / ة الفاضل / ة.................................... تحية طيبة

يروم الباحث القيام بدراسة بعنوان "**دور الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين**"، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقات التأثيرية والإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

ينبغي الإجابة على أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات. حيث أن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في مصرف الرافدين سيعد مهما في نجاح الدراسة .

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

رشاد خضير وحيد الدايني

الجزء الاول

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

30 سنة فأقل	☐	من 31 – 40 سنة	☐
من 41 – 50 سنة	☐	51 سنة فاكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المستوى التعليمي

ثانوية عامة فما دون	☐	دبلوم	☐
بكالوريوس	☐	دراسات عليا	☐

(4) الخبرة العملية في قطاع العمل المصرفي

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ــ 10 سنوات	☐
من 11 ــ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(5) التخصص العلمي حسب الشهادة

محاسبة	☐	إدارة أعمال	☐
إقتصاد	☐	علوم مالية ومصرفية	☐
حاسوب	☐	أخرى	☐

الجزء الثاني

الإدارة الإلكترونية

العامل الأول: التكنولوجية

1. خدمة الإتصال عالي السرعة تساهم في تحسين أداء المنظمة

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

2. الافتقار لوجود نظام احتياطي لتفادي أعطال الأجهزة المرتبطة بتطبيق الادارة الالكترونية في المصرف يؤثر على مستوى الأداء

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

3. قلة وجود خبراء متخصصين بآليات عمل الادارة الالكترونية في المصرف يقلص من فرص تحسين الأداء

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

4. ضعف البنية التحتية للاتصالات التي تستوعب ضغوط العمل المصرفي يؤثر على مستويات الأداء المتحققة

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

5. قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الالكترونية يؤثر على مستوى الأداء

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

6. الإهتمام بالتدريب في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يحسن من مستويات الأداء

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

7. ضعف فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات بكفاءة عالية يؤثر على مستويات الأداء

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

العامل الثاني: المالية

8. يفتقر المصرف إلى الدعم المالي اللازم لتصميم برامج وتقنيات الإدارة الالكترونية لزيادة فرص نجاحها في الأعمال المصرفية

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

9. هناك ميزانية خاصة لتشغيل البنية التحتية التكنولوجية في المصرف وما يرتبط بها

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

10. هناك ضآلة بالخصصات المالية للتدريب على استخدام الإدارة الالكترونية في المصرف

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

11. تكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الالكترونية في المصرف مرتفعة

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

12. التكلفة المالية المرتبطة بإنشاء الموقع الالكتروني في المصرف مرتفعة

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

13. تكاليف الاتصال بالشبكة العالمية الانترنت في المصرف مرتفعة

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

الجزء الثالث

تطوير الموارد البشرية

14. يهتم المصرف بإشراك العاملين في دورات تدريبية؛ لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجال الإدارة الإلكترونية

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

15. تمكن المصرف من إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

16. يتوفر لدى المصرف معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

17. يؤمن المصرف إن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

18. هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

19. تشعر إدارة المصرف أن نتائج استخدام الحاسوب في نشاط التدريب والتطوير له أثر في نجاح عملية التدريب

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

الجزء الرابع

أداء المنظمة – مصرف الرافدين

الربحية

20. تقديم خدمة جديدة مبتكرة للعملاء يعطي المصرف قدرة على إضافة هامش ربح عال

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

21. إيجاد قنوات توزيع ذات كفاءة عالية يقلل من المصاريف العالية

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

22. تقوم إدارة المصرف بالرقابة وبشكل مستمر على مرافق المصرف بما ينعكس على تحسين آليات تقديم الخدمات المصرفية ويزيد الأرباح

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

23. يخفض المصرف التكاليف من خلال المحافظة على الزبائن المربحين

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

24. الاستجابة السريعة للزبائن مقارنة بما يقدمه المنافسون من عروض السعرية يزيد من تحقيق الأرباح

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

25. هناك تحسين مستمر للخدمة المقدمة للزبائن مع المصرف

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

الحصة السوقية

26. يؤدي التنوع في طبيعة الخدمة المقدمة الى تكرار عملية الشراء من قبل العملاء

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

27. تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لمكاتب وفروع المصرف زيادة عدد العملاء الذين يطلبون الخدمة

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

28. يتم إجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على حاجات متلقي الخدمات المتنوعة

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

29. هناك زيادة في عدد زبائن المصرف مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

30. إنشاء تحالفات مع مصارف أخرى يزيد عدد الزبائن

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

31. وجود فروع خارج البلد (الدولة) تعكس زيادة عدد الزبائن مع المصرف وثقتهم بأداء المصرف

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة